Vigilance entrepreneuriale du repreneur externe et mentorat : rôle de l'accompagnement en amont

Dorian Boumedjaoud, Karim Messeghem

▶ **To cite this version:**

Dorian Boumedjaoud, Karim Messeghem. Vigilance entrepreneuriale du repreneur externe et mentorat : rôle de l'accompagnement en amont. Revue Internationale PME, inPress. hal-02569210

HAL Id: hal-02569210
https://hal.science/hal-02569210

Submitted on 11 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vigilance entrepreneuriale du repreneur externe et mentorat : rôle de l'accompagnement en amont[1]

Entrepreneurial alertness of the external buyer and mentoring: role of upstream support

Vigilancia empresarial del comprador externo y tutoría: papel del acompañamiento ascendente

Dorian BOUMEDJAOUD
Docteur en Sciences de gestion, Université de Montpellier
dorian.boumedjaoud@umontpellier.fr

Karim MESSEGHEM
Professeur des Universités, Université de Montpellier
karim.messeghem@umontpellier.fr

Mots-clés : mentorat, reprise de PME, vigilance entrepreneuriale, identification des opportunités, performance financière

Keywords: mentoring, SME takeover, entrepreneurial alertness, opportunity identification, financial performance

Palabras clave: tutoría, recuperación de PYME, vigilancia emprendedora, identificación de oportunidades, desempeño financiero

Résumé

Lorsque le repreneur prend la direction de l'entreprise, il peut être amené à construire une stratégie repreneuriale en identifiant de nouvelles opportunités. Au cours de cette phase, il peut bénéficier d'un accompagnement sous la forme du mentorat. Pour autant, ce processus d'identification a peu été étudié par la littérature dans ce contexte. L'enjeu est de mieux comprendre les déterminants et les conséquences de l'identification des opportunités lorsque le repreneur est à la tête de son entreprise, tout en étant accompagné par un mentor. Dans cet article, nous nous focalisons sur un déterminant : la vigilance entrepreneuriale, définie comme une capacité à identifier des opportunités. Nous analysons également les conséquences de ce processus d'identification sur la performance financière. L'objectif est de mieux comprendre dans quelle mesure le moment de l'accompagnement influence la relation entre vigilance entrepreneuriale, identification des opportunités et performance financière,

[1] Nous tenons à remercier nos évaluateurs. Leurs commentaires ont clairement permis d'améliorer la qualité de l'article. Également, cette recherche, financée par le LabEx Entreprendre, bénéficie d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme Investissements d'Avenir portant la référence ANR-10-LABX-11-01.

dans le contexte de la reprise d'entreprises. Pour cela, une étude quantitative a été menée auprès de 150 repreneurs accompagnés par un mentor. Les résultats montrent que la relation entre vigilance entrepreneuriale, identification des opportunités et performance financière est plus forte lorsque le mentorat commence avant la reprise.

Summary

When the buyer takes over the management of the company, he may have to build a buyer strategy by identifying new opportunities. During this phase, he can benefit from support in the form of mentoring. However, this identification process has been little studied by the literature in this context. The challenge is to better understand the determinants and consequences of identifying opportunities when the buyer is at the head of his business, accompanied by a mentor. In this article, we focus on one determinant: entrepreneurial alertness, defined as an ability to identify opportunities. We also analyse the consequences of this identification process on financial performance. The aim is to better understand to what extent the time of support influences the relationship between entrepreneurial alertness, identification of opportunities and financial performance, in the context of business takeover. For this, a quantitative study was conducted among 150 buyers accompanied by a mentor. The results show that relationship between entrepreneurial alertness, opportunities identification and financial performance is stronger when mentoring starts before the takeover.

Resumen

Cuando el comprador se hace cargo de la gestión de la empresa, puede que tenga que construir una estrategia de comprador identificando nuevas oportunidades. Durante esta fase, puede beneficiarse del entrenamiento en forma de tutoría. Sin embargo, este proceso de identificación ha sido poco estudiado por la literatura en este contexto. El desafío es comprender mejor los determinantes y las consecuencias de identificar oportunidades cuando el comprador está al frente de su negocio, mientras está acompañado por un mentor. En este artículo, nos centramos en un determinante: la vigilancia empresarial, definida como la capacidad de identificar oportunidades. También analizamos las consecuencias de este proceso de identificación en el desempeño financiero. El objetivo es comprender mejor en qué medida el momento del apoyo influye en la relación entre la vigilancia empresarial, la identificación de oportunidades y el rendimiento financiero, en el contexto de la recuperación empresarial. Para esto, se realizó un estudio cuantitativo con 150 compradores acompañados por un mentor. Los resultados muestran que la relación entre vigilancia empresarial, identificación de oportunidades y desempeño financiero es más fuerte cuando la tutoría comienza antes de la recuperación.

Introduction

Avec le vieillissement de la population dans de nombreux pays, la transmission-reprise d'entreprise devient un enjeu majeur (Commission européenne, 2013). En France, plusieurs études et rapports situent le nombre d'entreprises à reprendre entre 60 000 et 75 000 chaque année (Tourdjman et Le Dret, 2012 ; Dombre-Coste, 2015 ; Nougein et Vaspart, 2017 ; Boumedjaoud *et al*., 2019). L'enjeu est d'une part d'éviter la disparition d'entreprises faute de repreneurs, et d'autre part de créer les conditions favorables à la réussite de la reprise. L'entrée dans l'entreprise est une phase particulièrement risquée, d'un point de vue stratégique et organisationnel. Le nouveau dirigeant doit en effet parvenir à instiller son style de direction et à développer un projet de reprise en identifiant et en exploitant de nouvelles opportunités d'affaires.

La notion d'opportunité apparait dans le processus repreneurial décrit par Deschamps (2002). L'auteure distingue trois étapes : la décision de reprendre, le processus de reprise et l'entrée dans l'entreprise (Deschamps, 2002). L'opportunité est notamment présente dans le processus de reprise, avec la « sélection de quelques opportunités intéressantes » (*Ibid*., p. 183). Si l'opportunité apparait dans la deuxième phase, elle est également présente dans la troisième – l'entrée dans l'entreprise. Cette dernière phase, critique pour le développement de la PME reprise, a donné lieu à plusieurs travaux centrés sur la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2005), la gestion de la transition (De Freyman, 2009), la constitution du noyau dur (Saoudi, 2012) ou encore la stratégie repreneuriale (Dokou, 2006 ; Grazzini *et al*., 2009). Selon Grazzini *et al.* (2009), l'opportunité est centrale dans le processus de formation de la stratégie. Toutefois, cette question reste assez peu étudiée dans le contexte de la reprise externe. Cet article vise ainsi à mieux comprendre la construction de la stratégie repreneuriale en se centrant sur l'identification d'opportunités.

La question de la définition de l'opportunité fait débat dans la littérature en entrepreneuriat (Hansen *et al*., 2011 ; Kitching et Rouse, 2016). Short *et al.* (2010) soulignent par exemple que le socle théorique pour comprendre le concept de l'opportunité varie. De leur côté, Crawford *et al.* (2016) dénoncent la forte élasticité du concept et les interprétations radicalement différentes qui peuvent exister. Davidsson (2015) souligne même que parfois les auteurs ne fournissent pas de définitions opérationnelles de l'opportunité. Face à ces dissonances, Hansen *et al.* (2011), dans un article théorique où ils agrègent des éléments conceptuels, précisent que l'opportunité peut finalement correspondre à une occasion de profit[2]. Dès lors, si un repreneur souhaite maintenir la croissance de l'entreprise ou lui donner un nouvel élan il devra identifier et exploiter ces occasions de profit. L'identification des opportunités dans le contexte de la reprise devient d'autant plus nécessaire que la reprise est une phase risquée. Tourdjman et Le Dret (2017), dans un rapport de BPCE l'Observatoire, précisent d'ailleurs que le taux de survie à 3 ans des PME et ETI cédées est de 77%, ce qui signifie que dans 23% des cas la reprise est un échec.

Le processus d'identification des opportunités est influencé par la vigilance entrepreneuriale. Introduite par Kirzner (1979), elle permet d'apprécier la capacité individuelle à identifier des opportunités négligées par d'autres. Les travaux sur la vigilance entrepreneuriale portent sur sa constitution (Kaish et Gilad, 1991 ; Busenitz, 1996 ; Gaglio et Katz, 2001 ; Tang, 2009 ;

[2] La notion de profit apparait dans les définitions conceptuelles et opérationnelles recensées par les auteurs. Par exemple, la première définition composite présentée par Hansen *et al.* (2011) est la suivante : une opportunité est la possibilité d'introduire un nouveau produit sur le marché avec un profit (ou un bénéfice).

Tang *et al*., 2012), ses antécédents (Ardichvili *et al*., 2003 ; Tang *et al*., 2012) et ses conséquences (Ardichvili et Cardozo, 2000 ; Ruiz-Arroyo *et al.*, 2015 ; Adomako *et al*., 2018 ; Roundy *et al*., 2018). Pour mieux comprendre la construction de la stratégie du repreneur externe, nous allons examiner les conséquences de la vigilance entrepreneuriale en matière d'identification des opportunités et de performance financière.

L'identification des opportunités peut également être facilitée par l'accompagnement entrepreneurial. Effectivement, si ce dernier peut constituer un levier de performance (Messeghem *et al*., 2013), il peut également permettre au repreneur de se libérer de certains biais cognitifs et affectifs (Tversky et Kahneman, 1974) et d'explorer de nouvelles voies de développement. Pourtant, comme le soulignent Deschamps *et al.* (2010), « les outils d'accompagnement dédiés au repreneur sont encore rares » (*Ibid*., p. 77). St-Jean (2012) propose cependant d'utiliser le mentorat dans les opérations de transmission-reprise. L'auteur souligne que, une fois entré dans l'entreprise, le mentor est particulièrement nécessaire ; il peut par exemple aider le repreneur à obtenir des informations essentielles et ainsi faciliter l'identification de nouvelles opportunités d'affaires.

Si le mentorat peut contribuer à la réussite de la reprise, la question du moment – qui a été peu explorée dans la littérature – est également importante. Nous pouvons donc nous interroger sur le moment où le mentorat a commencé : une relation de mentorat qui débute avant la reprise est-elle plus bénéfique ? Dans le contexte de la création d'entreprise, Hentic-Giliberto et Berger-Douce (2017) soulignent l'intérêt d'être accompagné dès la phase amont. Les auteurs précisent que l'accompagnement en amont « permet aux porteurs de projets de mieux appréhender la pertinence de leur projet et l'intérêt de sa mise en œuvre effective, mais aussi, dans le cas contraire, d'identifier les différents facteurs qui incitent à surseoir à sa mise en œuvre » (*Ibid*., p. 30). Qu'en est-il pour les repreneurs ? Nous avons procédé à une comparaison entre des repreneurs mentorés *avant* et *après* la reprise. Notre objectif est de montrer, en adoptant une approche cognitive, que la relation entre vigilance entrepreneuriale, identification des opportunités et performance financière est plus forte pour les repreneurs accompagnés avant.

Pour répondre à cette question de recherche, une étude quantitative a été menée – en partenariat avec le Réseau Entreprendre. Nous avons interrogé 150 repreneurs accompagnés par un mentor, dont 49 mentorés avant et 101 après. Dans la suite de cet article, nous présentons le cadre conceptuel, en retenant une lecture cognitive de la vigilance entrepreneuriale. Nous revenons ensuite sur la méthodologie, et présentons la validation de notre modèle sous SmartPLS. Enfin, les résultats sont présentés, et une discussion permet d'exposer les limites et les perspectives de la recherche.

1. Cadre conceptuel

Cette partie vise à mieux comprendre le processus d'identification des opportunités dans le contexte de la reprise et plus précisément lors de la phase d'entrée dans l'entreprise. Dans un premier temps, nous abordons l'influence de la vigilance entrepreneuriale sur le processus d'identification des opportunités (1.1). Nous analysons ensuite l'influence du mentorat sur la stratégie repreneuriale (1.2).

1.1. L'entrée du repreneur : de la vigilance entrepreneuriale à l'identification des opportunités

Notre question de recherche est ancrée dans le paradigme de l'opportunité, un paradigme intégrateur en entrepreneuriat (Shane, 2003 ; Foss *et al*., 2008 ; Chabaud et Messeghem, 2010). Depuis les travaux de Shane et Venkataraman (2000), la question de l'identification des opportunités est devenue centrale (Ardichvili et Cardozo, 2000 ; Ardichvili *et al*., 2003 ; Gaglio, 2004 ; Sheperd et DeTienne, 2005 ; Short *et al.,* 2010) et un courant cognitif a vu le jour, avec des travaux sur les prototypes (Baron, 2006 ; Baron et Ensley, 2006 ; Costa *et al*., 2013, 2016, 2018 ; Santos *et al*., 2015), l'intersubjectivité (Venkataraman *et al*., 2012 ; Casanova *et al*., 2018) ou encore la vigilance entrepreneuriale (Kaish et Gilad, 1991 ; Busenitz, 1996 ; Gaglio et Katz, 2001 ; Tang, 2009 ; Tang *et al*., 2012 ; Valliere, 2013). Selon Kirzner (1979), la vigilance entrepreneuriale est une capacité individuelle permettant d'identifier des opportunités négligées par d'autres.

La définition de l'opportunité fait débat (Short *et al*., 2010 ; Hansen *et al*., 2011 ; Davidsson, 2015 ; Crawford *et al*., 2016 ; Kitching et Rouse, 2016) – même si Baron (2006) précise que les définitions incluent trois caractéristiques centrales : la valeur économique potentielle, la nouveauté et la désirabilité. L'opportunité peut ainsi correspondre à une situation dans laquelle de nouveaux biens, services, matières premières et processus organisationnels peuvent être introduits et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production (Shane et Venkataraman, 2000), à une idée ou un rêve qui est découvert par une entité entrepreneuriale et qui se révèle, après analyse, être potentiellement lucratif (Short *et al*., 2010) ou encore à une situation future jugée à la fois désirable et faisable (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Wood et McKinley, 2010).

Dans le contexte de la reprise, la littérature évoque la question de l'identification des opportunités en se centrant sur certaines phases du processus repreneurial. Ce processus a été souvent analysé sous forme séquentielle (Deschamps, 2002 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Par exemple, Deschamps (2002) met en évidence trois étapes :

- La première est la décision de reprendre ; elle comprend notamment des travaux sur les profils de repreneurs (Géraudel *et al*., 2009 ; Grazzini et Boissin, 2013) et les déterminants qui poussent à la création ou à la reprise (Parker et van Praag, 2012 ; Bastiè *et al*., 2013 ; Block *et al.,* 2013 ; Xi *et al*., 2018).
- La deuxième est le processus de reprise, c'est-à-dire la démarche qui conduit l'individu vers la cible qu'il achètera (Deschamps, 2002). Cette étape renvoie notamment à l'identification de la cible (Boumedjaoud et Messeghem, 2019), à son financement (Meniaoui et Ben Larbi, 2019) et est conclue par le rachat.
- Enfin, la troisième étape est l'entrée dans l'entreprise. Elle porte sur la socialisation du dirigeant (Boussaguet, 2005), la phase transitoire (De Freyman, 2009), la constitution du noyau dur (Saoudi, 2012), la gestion du changement (Mouhli, 2019) ou encore la formation de la stratégie repreneuriale (Grazzini *et al*., 2009).

Si notre recherche se focalise sur la troisième étape, sous l'angle de la stratégie repreneuriale, elle tient compte des deux premières, en particulier pour les repreneurs qui ont été accompagnés avant la reprise et qui ont déjà eu l'occasion d'interagir avec leur mentor.

Cette lecture du processus repreneurial suggère plusieurs façons d'appréhender l'opportunité. Dans notre article, l'opportunité s'inscrit dans la stratégie repreneuriale mise en œuvre au moment de l'entrée dans l'entreprise. Nous définissons cette stratégie comme le processus de poursuite d'opportunités par le repreneur. L'opportunité correspond alors à une occasion de

réaliser du profit[3], qui peut émerger en identifiant et en exploitant une situation de déséquilibre (Kirzner, 1973) ou en provoquant un déséquilibre (Schumpeter, 1935).

La question de l'identification des opportunités peut être étudiée sous un angle cognitif (Baron, 2006 ; Baron et Ensley, 2006). La reprise de PME comprend d'ailleurs un courant cognitif, avec des travaux sur les écarts de représentations entre cédants et repreneurs (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009), les effets des biais cognitifs (Deschamps et Geindre, 2011) ou encore la constitution des modèles mentaux (Grazzini et Boissin, 2013 ; Grazzini *et al*., 2017). Cette perspective peut être enrichie en introduisant le concept de vigilance entrepreneuriale.

Issu des travaux de Kirzner (1973), cette capacité peut être activée par certains agents. Elle permet d'identifier des opportunités sur le marché. D'un point de vue empirique, elle a fait l'objet d'une validation sous forme d'échelle de mesure par Kaish et Gilad (1991), Gaglio et Taub (1992) ou encore Busenitz (1996). Les travaux empiriques les plus aboutis sont certainement ceux de Tang, Kacmar et Busenitz (2012). Les auteurs ont construit et validé une échelle composée de trois dimensions ordonnées : 1) analyse et recherche, 2) association et connexion et 3) évaluation et jugement.

Ces trois dimensions ont été analysées dans le contexte de la création d'entreprise. Toutefois, la vigilance du repreneur peut occuper une place centrale dans la stratégie repreneuriale. Comme le montrent Grazzini *et al.* (2009), cette stratégie repose sur la capacité du repreneur à identifier des opportunités – même si ces auteurs ne font pas référence explicitement à la notion de vigilance entrepreneuriale. Ce manque nous invite à revisiter la vigilance à l'aune de la reprise :

- La première dimension, analyse et recherche, permet au repreneur de se construire une solide base de connaissances. D'une part, cette base de connaissances facilite l'intégration et l'accumulation de nouveaux savoirs, et d'autre part elle aide au développement des cadres cognitifs, comme les prototypes ou les schèmes (Tang *et al*., 2012). Le repreneur peut entrer dans un processus d'analyse et de recherche grâce à de la lecture professionnelle ou à de la veille.
- La deuxième dimension, association et connexion, se concentre sur la réception de l'information, et permet l'ajout, la suppression ou l'interprétation d'une même information de manière différente (Tang *et al*., 2012). Le repreneur peut s'appuyer sur son expérience pour réinterpréter les informations en leur donnant un nouveau sens.
- Enfin, la troisième dimension, évaluation et jugement, permet de juger le contenu des nouvelles informations, de filtrer les informations non essentielles et d'évaluer si les nouvelles informations reflètent potentiellement une opportunité (Tang *et al*., 2012). Dans cette phase, le repreneur va pouvoir s'appuyer sur son expérience et mobiliser ses réseaux pour apprécier la faisabilité des opportunités.

Dans la littérature, la vigilance entrepreneuriale est mise en relation avec l'identification des opportunités et la performance. Effectivement, de nombreux travaux empiriques montrent qu'elle est un antécédent de l'identification d'opportunités (Wang *et al*., 2013 ; Ruiz-Arroyo *et al*., 2015 ; Casanova, 2016 ; Guo *et al*., 2017) et un vecteur de performance (Njeru *et al*., 2012 ; Adomako *et al*., 2018 ; Roundy *et al*., 2018). L'identification des opportunités permet la création et le développement d'avantages compétitifs (Ireland *et al*., 2003) et peut également contribuer à améliorer la performance, comme le montrent les travaux de Chandler

[3] Dans le contexte de la reprise de PME, l'opportunité peut revêtir une deuxième acception. Elle correspond à l'entreprise à reprendre ; l'enjeu pour le repreneur est d'identifier la meilleure cible.

et Jansen (1992), Sambasivan *et al.* (2009), Gielnik *et al.* (2012) ou encore Guo *et al.* (2017). La capacité à identifier des opportunités peut être liée de manière positive à la profitabilité (Chandler et Jansen, 1992), à la croissance (Chandler et Jansen, 1992 ; Sambasivan, 2009 ; Gielnik *et al*., 2012), au volume des ventes (Sambasivan *et al*., 2009) ou encore à la performance sous un angle objectif et subjectif (Guo *et al*., 2017). Identifier des opportunités devient alors une étape clé dans la création de valeur (Ireland *et al*., 2003).

Dans ce processus repreneurial, l'accompagnement par un mentor peut devenir un levier essentiel, comme le suggère St-Jean (2012). Le mentor peut contribuer à l'identification d'opportunités d'affaires en permettant aux repreneurs d'accéder à de nouvelles informations par le biais de l'échange et de la mise en relation. Dans la prochaine partie, nous allons expliciter comment le mentorat influence la stratégie repreneuriale, sous l'angle de la vigilance entrepreneuriale, de l'identification des opportunités et de la performance financière.

1.2. L'influence du mentorat sur la stratégie repreneuriale

La stratégie repreneuriale est un processus d'identification d'opportunités, créateur de valeur. Ce processus dépend de la vigilance entrepreneuriale du repreneur et peut avoir une influence sur la performance financière. Dans quelle mesure le mentorat peut-il influencer la relation entre vigilance, identification des opportunités et performance ?

Le mentorat a été étudié dans la littérature en entrepreneuriat, avec des travaux qui portent sur les fonctions du mentor (Ragins et Cotton, 1999 ; Paul, 2002 ; St-Jean, 2010), sa formation (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013, 2016) ou encore son engagement (Allen *et al*., 1997 ; Eby *et al*., 2006 ; Allen et Eby, 2007 ; Ghosh, 2014). Des recherches ont également été menées pour mieux comprendre la similarité mentor/mentoré (Ensher et Murphy, 1997 ; Ragins, 1997 ; Ghosh, 2014 ; Mitchell *et al*., 2015), les différents types de mentorat (Scandura et Williams, 2001 ; Ragins *et al*., 2000 ; Waters *et al*., 2002 ; DiRenzo *et al*., 2010 ; Ragins, 2016), les phases (Kram, 1983, 1985 ; Chao, 1997 ; Paul, 2002), les apports des expériences négatives (Eby et McManus, 2004 ; Burk et Eby, 2010 ; Eby *et al*., 2010) ou encore les apports du mentorat au sens large (Ragins et Scandura, 1994 ; Allen *et al*., 2004 ; Wanberg *et al*., 2006 ; Eby *et al*., 2008 ; St-Jean, 2012 ; Ghosh et Reio, 2013 ; Samei et Feyzbakhsh, 2016 ; Humberd et Rouse, 2016 ; St-Jean *et al*., 2017). Il ressort de ces travaux que le mentorat est un vecteur d'apprentissage (St-Jean, 2008 ; Humberd et Rouse, 2016) et contribue à la réussite de projets entrepreneuriaux.

Le mentorat est une relation où une personne plus expérimentée (le mentor) accompagne une personne avec moins d'expérience – le mentoré – (Ragins *et al*., 2000 ; Waters *et al*., 2000 ; Scandura et Williams, 2001 ; Paul, 2003 ; Humberd et Rouse, 2016 ; Ragins, 2016). Pour Haggard *et al.* (2011), le mentorat est articulé autour de trois points : une forme de réciprocité, des bénéfices en matière de développement et des interactions régulières. La relation mentor/mentoré peut être appréhendée sous l'angle expert/novice (Paul, 2002 ; St-Jean, 2012 ; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013), avec pour objectif le développement de la carrière et des compétences du novice (Humberd et Rouse, 2016). De manière générale, le mentorat implique une forme d'identification personnelle (Humberd et Rouse, 2016), avec des apprentissages pour le mentor et le mentoré (Ragins *et al*., 2000 ; Ragins, 2016). Pour le mentoré, les apprentissages peuvent être de nature cognitive, affective et technique (Kraiger *et al*., 1993). St-Jean et Audet (2012) insiste sur les apprentissages cognitifs, notamment sous l'angle des échanges verbaux.

Cette dynamique d'apprentissage peut être reliée aux fonctions du mentor. Dans la littérature, il est possible de distinguer trois principales fonctions – psychologiques, reliées à la carrière et de modèle (St-Jean, 2010 ; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013 ; Haggard *et al*., 2011). Les fonctions psychologiques renvoient plutôt au développement personnel (Haggard *et al*., 2011). Le mentor fait usage de ses qualités humaines pour motiver le mentoré, le sécuriser ou encore lui offrir un bilan de ses forces et faiblesses (St-Jean, 2010). De leur côté, les fonctions reliées à la carrière contribuent au développement de la carrière du mentoré (Samei et Feyzbakhsh, 2016). Le mentor va alors intégrer le mentoré dans un réseau d'affaires, lui donner des informations pertinentes ou encore l'aider à aller plus loin dans ses réflexions (St-Jean, 2010). Enfin, avec la fonction de modèle, qui renvoie à l'apprentissage observationnel (Humberd et Rouse, 2016), le mentor devient une source d'inspiration ou un point de comparaison (St-Jean, 2010).

Dans le contexte de la reprise d'entreprise, l'accompagnement joue un rôle important. Thévenard-Puthod *et al.* (2014) montrent que le tutorat, engagé après la reprise, permet de réduire les difficultés perçues par le repreneur en matière de comptabilité, de finance ou encore de ressources humaines. Si la réflexion des auteurs porte sur le tutorat, St-Jean (2012) souligne que le mentorat peut répondre aux besoins du repreneur avant et après l'entrée dans l'entreprise. En amont, le mentor peut aider le repreneur à définir le profil de l'entreprise recherchée et à faire le point sur ses compétences pour finalement évaluer avec plus de précisions ses chances de réussite. Une fois l'entreprise acquise, le mentor pourra aider le repreneur à obtenir des informations nécessaires, à construire son réseau d'affaires ou encore à mieux exercer son *leadership.* Il peut également contribuer à l'identification de nouvelles opportunités d'affaires par le repreneur (St-Jean, 2012).

Peu d'études ont testé la relation entre mentorat et identification des opportunités dans le contexte de la reprise. Toutefois, les travaux, qui ont été menés dans un cadre plus général, montrent que le mentor peut aider l'entrepreneur à identifier de nouvelles opportunités (Ozgen et Baron, 2007 ; St-Jean et Tremblay, 2011, 2013 ; St-Jean *et al*., 2017). Ozgen et Baron (2007), en prenant appui sur un échantillon de 201 entrepreneurs, montrent que le mentorat influence de manière positive l'identification des opportunités. St-Jean et Tremblay (2011, 2013) soulignent également que l'apprentissage avec un mentor influence positivement la capacité de l'entrepreneur novice à identifier des opportunités. Enfin, St-Jean *et al.* (2017), à partir d'un échantillon de 1 022 étudiants, concluent que le mentor influence positivement l'identification des opportunités par des entrepreneurs potentiels.

Pour que le mentorat contribue à l'identification des opportunités, la question du moment de l'accompagnement est centrale. Jusqu'à présent, ce sujet a peu été abordé dans la littérature. Toutefois, Hentic-Giliberto et Berger-Douce (2017), après avoir étudié 609 projets de création d'entreprises, montrent l'importance d'un accompagnement en phase amont de la création effective d'une activité. Ils précisent notamment que l'accompagnement dans les phases précoces permet de mesurer le potentiel et la pertinence du projet entrepreneurial, et d'alerter sur les risques liés à sa mise en œuvre (Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017). Dans la même veine, Bornard *et al.* (2019) soulignent que « l'appui lors des phases amont du processus demeure pertinent » (p. 83). Dans le contexte de la reprise, l'anticipation de l'accompagnement peut permettre au repreneur de renforcer sa vigilance entrepreneuriale. En effet, les échanges avec le mentor peuvent aiguiser sa capacité de recherche, de connexion et d'évaluation des informations.

Il ressort ainsi de la littérature une relation entre vigilance, identification des opportunités et performance financière (Chandler et Jansen, 1992 ; Sambasivan *et al.*, 2009 ; Gielnik *et al.*, 2012 ; Wang *et al*., 2013 ; Ruiz-Arroyo *et al*., 2015 ; Casanova, 2016 ; Guo *et al*., 2017). Nous avons pu voir que cette relation dépend du moment de l'accompagnement. Cela nous conduit à formuler deux hypothèses. D'une part, la relation entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités est plus forte quand le mentorat débute avant la reprise. Un accompagnement anticipé favorise une relation de confiance entre mentor et mentoré, ce qui est propice au partage d'informations (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013). D'autre part, nous pouvons considérer que la relation entre identification des opportunités et performance est plus forte lorsque l'accompagnement commence plus tôt. En effet, en s'inspirant des travaux de Hentic-Giliberto et Berger-Douce (2017), nous pouvons considérer que l'accompagnement en amont permet aux repreneurs de mieux appréhender la pertinence des opportunités et leur faisabilité. Nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la relation entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités est plus forte pour le groupe de repreneurs mentorés avant la reprise – comparée au groupe mentoré après.

Hypothèse 2 : la relation entre identification des opportunités et performance financière de la reprise est plus forte pour le groupe de repreneurs mentorés avant la reprise – comparée au groupe mentoré après.

Après avoir présenté les fondements conceptuels de notre recherche et justifié nos hypothèses, nous allons à présent exposer notre démarche méthodologique.

2. Méthodologie

Dans cette partie, nous présentons la procédure de collecte des données et notre échantillon (2.1). Nous revenons ensuite sur la mesure des variables (2.2) et le choix de la méthode d'analyse statistique (2.3).

2.1. Collecte des données et description de l'échantillon

Notre étude porte sur la relation entre vigilance entrepreneuriale, identification des opportunités et performance financière chez les repreneurs externes accompagnés par un mentor. Nous essayons de montrer que le mentorat qui débute avant la reprise renforce la relation entre ces variables – en comparaison d'un mentorat qui serait réalisé après.

Dans le cadre de ce travail, un partenariat entre le LabEx Entreprendre et Réseau Entreprendre a été noué dès 2015. Entre juin et septembre 2016, nous avons administré un questionnaire en ligne à 1 217 repreneurs, membres de Réseau Entreprendre. À l'issue de deux relances, nous avons obtenu 150 réponses de repreneurs mentorés.

Le Réseau Entreprendre a pour objectif de créer des PME et ETI sur les territoires. Un réseau de 14 000 chefs d'entreprises bénévoles accompagne des entrepreneurs à potentiel de création d'emplois pour les aider à réussir leur création, reprise ou croissance d'entreprises. Réseau Entreprendre compte aujourd'hui 120 implantations et soutient les entrepreneurs sur trois points : la mise en réseau avec d'autres chefs d'entreprises, la distribution de prêt d'honneur pouvant aller de 15 à 50 000 euros et l'accompagnement.

Si Réseau Entreprendre souhaite créer des emplois, le Réseau promeut également l'accompagnement dans le but de rompre avec l'isolement des chefs d'entreprises et d'échanger sur les projets. Cet accompagnement prend la forme d'un accompagnement pair-à-pair – qualifié de mentorat dans la littérature scientifique. Un chef d'entreprise s'engage alors personnellement et bénévolement auprès d'un nouvel entrepreneur pendant 2 à 3 ans. Il le rencontre mensuellement et lui offre un accompagnement opérationnel ainsi que l'appui de son réseau personnel.

Notre questionnaire en ligne a été rempli par 150 repreneurs, avec un temps de réponse moyen de 17 minutes. Notre échantillon rassemble 15 femmes (10,0%) et 135 hommes (90,0%). L'âge moyen des répondants est de 47,48 ans, le plus jeune ayant 30 ans et le plus âgé 61 ans. Également, 95,3% des répondants ont au moins le baccalauréat et plus des deux tiers (70,7%) ont un diplôme équivalent ou supérieur à Bac +4/5. Ces chiffres sont en adéquation avec le panorama de Réseau Entreprendre (2016). Effectivement, sur la période 2012-2016, 96% des répondants déclarent avoir au moins le baccalauréat, et 71% ont au moins le niveau bac. +4/5. Par ailleurs, pour la quasi-totalité des répondants (94,0%) il s'agit d'une première expérience de reprise. Si avant la reprise la très grande majorité des repreneurs exerçait la profession de cadre (71,3%), près d'un cinquième des répondants était des dirigeants d'entreprises (19,3%).

En moyenne, pour nos répondants, la reprise a été réalisée il y a 4,41 ans. La reprise la plus récente a été réalisée il y 1 an ; la plus éloignée a eu lieu il y a 14 ans. Pour plus de 80% des cas, la reprise a été réalisée il y a 6 ans ou moins. Par ailleurs, tous les repreneurs de notre échantillon sont des tiers (externes), c'est-à-dire qu'ils n'entretenaient aucun lien avec l'entreprise avant le rachat. Tous les repreneurs ont été accompagnés par Réseau Entreprendre. Cet accompagnement a pris la forme du mentorat. Pour 32,6% (soit n = 49), la relation de mentorat a débuté avant la reprise ; elle a débuté après la reprise pour 67,3% (soit n = 101) des personnes interrogées. Le tableau 2 présente le profil des repreneurs de notre échantillon.

Tableau 2. Le profil des repreneurs

Caractéristiques		**Effectif**	**Pourcentage**
Genre	Femmes	15	10,0
	Hommes	135	90,0
Âge	30-40	21	14,0
	41-50	75	50,0
	51 et plus	54	36,0
Niveau de diplômes	BEP/CAP	7	4,7
	Baccalauréat	3	2,0
	Bac. +2	17	11,3
	Bac. +3	7	4,7
	Bac +4/5	106	70,7
	Doctorat	2	1,3
	Autres	8	5,3
Expérience dans la reprise	Oui	9	6,0
	Non	141	94,0
Profession avant la reprise	Dirigeant	29	19,3
	Cadre	107	71,3
	Sans emploi	1	0,7
	Autre	4	2,7
Ancienneté de la reprise	Entre 1 et 2 ans	39	26,0

	Entre 3 et 4 ans	48	32,0
	Entre 5 et 6 ans	33	22,0
	7 ans et plus	28	18,7
Accompagnement	Mentorat avant	49	32,6
	Mentorat après	101	67,3

Nous remarquons également que la majorité des entreprises reprises (61,3%) sont de petite taille. Le reste, soit plus d'un tiers de notre échantillon (38,0%), est constitué de micro-entreprises (TPE). Par ailleurs, plus de 90% des repreneurs déclarent un chiffre d'affaires supérieur à 500 k€ (voir tableau 3).

Tableau 3. Le profil des entreprises

Catégorie		**Effectif**	**Pourcentage**
Effectif	Aucun salarié	1	0,7
	Entre 1 et 9 salariés	57	38,0
	Entre 10 et 49 salariés	92	61,3
Chiffre d'affaires (2015)	Inférieur à 100 k€	1	0,7
	Compris entre 100 k€ et 500 k€	11	7,3
	Compris entre 500 k€ et 1000 k€	46	30,7
	Supérieur à 1000 k€	92	61,3

2.2. Mesure des variables

Nous présentons la mesure des deux variables indépendantes (vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités), de notre variable dépendante (performance financière de la reprise) et des variables de contrôle.

2.2.1. La vigilance entrepreneuriale

Pour la vigilance entrepreneuriale, nous utilisons l'échelle de Tang *et al.* (2012), une échelle régulièrement utilisée dans la recherche en entrepreneuriat. Les auteurs ont validé les qualités psychométriques de leur échelle en réalisant trois études, avec des échantillons compris entre 109 et 164 individus. Cette échelle est composée de trois dimensions : analyse et recherche, association et connexion et évaluation et jugement (voir annexe 1).

La dimension *analyse et recherche* permet de savoir avec quel degré d'intensité l'entrepreneur recherche des informations dans l'environnement. Cette dimension est composée de six items (exemple : « Je navigue sur internet chaque jour » ou « Je suis avide d'informations »). La dimension *association et connexion* met en avant la capacité des entrepreneurs à relier des informations *a priori* disparates. Cette dimension est composée de trois items (exemple : « Je vois des liens entre des informations apparemment non reliées » ou « Je vois souvent des connexions entre des domaines d'informations auparavant déconnectés »). Enfin, la dimension *évaluation et jugement* permet à l'entrepreneur d'évaluer le contenu des informations et de savoir si cela reflète une opportunité. Cette dimension est composée de quatre items (exemple : « Je peux distinguer les opportunités profitables des opportunités non profitables » ou « Face à de multiples opportunités, je suis capable de sélectionner les meilleures »). Tous les items sont évalués sur une échelle de Likert en 5 points – allant de *pas tout d'accord* à *tout à fait d'accord.*

Tous les repreneurs interrogés, soit 150, ont répondu aux questions portant sur la vigilance

entrepreneuriale. Cette dernière présente une bonne fiabilité exploratoire (α = 0,881).

2.2.2. L'identification des opportunités

L'identification des opportunités est mesurée en utilisant l'échelle de Ozgen et Baron (2007). Cette échelle est composée de trois items (exemple : « Pendant mes activités quotidiennes, je vois des opportunités d'affaires partout » ou « Je ne vois pas naturellement le potentiel de nouvelles opportunités d'affaires »). 140 repreneurs (soit 93,3%) ont répondu aux questions portant sur l'identification des opportunités. Sous le logiciel SPSS, les valeurs manquantes (10 dans notre cas) ont été codées pour ne pas biaiser les traitements statistiques. En ce qui concerne le logiciel SmartPLS, la gestion des valeurs manquantes est réalisée en utilisant l'option Pairwise Deletion. Cette option permet de calculer les paramètres du modèle en utilisant les observations ne contenant aucune valeur manquante. À ce sujet, Hair *et al.* (2017) soulignent que le nombre de valeurs manquantes ne doit pas excéder 15% par indicateur. Dans notre cas, le nombre de valeurs manquantes pour l'identification des opportunités est seulement de 6,7%.

Cette échelle présente une fiabilité exploratoire assez faible (α = 0,453). Field (2015) précise que plus le nombre d'items d'une échelle est faible, plus la valeur de l'alpha va diminuer. Dans notre cas, l'échelle de mesure comprend seulement trois items ; la valeur de l'alpha de Cronbach peut donc être liée au faible nombre d'items et non à un manque de fiabilité exploratoire.

En outre, la fiabilité confirmatoire (ou composite) de cette échelle est bonne (ρ_c = 0,758). Hair *et al.* (2017) rappellent que le logiciel PLS a tendance à minimiser la valeur de l'alpha de Cronbach et à maximiser celle de la fiabilité composite. Les auteurs précisent que la fiabilité réelle se situe certainement entre les deux. Dans notre cas, en calculant une moyenne, nous obtenons une fiabilité de 0,605 – ce qui est satisfaisant pour une recherche exploratoire (Nunnally, 1978 ; Kline, 1999). Les items de ce construit ont été évalués sur une échelle de Likert en 5 points, allant de *pas du tout d'accord* à *tout à fait d'accord*.

2.2.3. La performance financière de la reprise

La performance financière de la reprise est mesurée en utilisant une échelle composée de huit items : chiffre d'affaires, marge, résultat net, niveau de capitaux propres, niveau d'endettement, rentabilité financière, trésorerie et retour sur investissement. Nous avons demandé aux repreneurs d'évaluer leur niveau de satisfaction par rapport à ces items. Les repreneurs devaient renseigner leur satisfaction au moment de la reprise (α = 0,897) et au moment de l'enquête (α = 0,908). Pour construire ensuite notre variable dépendante, nous avons calculé la différence entre ces deux moments – la performance financière de la reprise (α = 0,918) – ce qui nous permet d'avoir une approche dynamique de la performance et de travailler exclusivement sur la performance perçue par le repreneur.

Nous travaillons sur une mesure perceptuelle – et donc subjective – de la performance financière. Selon Grimmer *et al.* (2017), en l'absence de mesures objectives, les mesures de performance subjectives fournissent une alternative satisfaisante. Toutefois, si certains chercheurs montrent que les mesures objectives et subjectives sont comparables (Dess et Robinson, 1984 ; Harris, 2001 ; Wall *et al.*, 2004 ; Homburg *et al.*, 2012), d'autres soulignent qu'elles peuvent conduire à des résultats différents (Guest *et al.*, 2003 ; Hult *et al.*, 2004 ; Haskel, 2005). La limite des mesures subjectives, comme le soulignent Singh *et al.* (2016), tient à l'existence de biais liés au rappel d'informations passées ou à la tendance à évaluer la

performance de l'entreprise avec indulgence. Pour autant, certains auteurs justifient l'utilisation de mesures subjectives (Dess et Robinson, 1984 ; Singh *et al*., 2016), tout en invitant à la prudence dans l'interprétation des résultats (Forth et McNabb, 2008).

Les items ont été évalués sur une échelle de Likert en 5 points, allant de *pas du tout d'accord* à *tout à fait d'accord*. Tous les repreneurs ont répondu aux questions portant sur la performance financière de la reprise.

2.2.4. Les variables de contrôle

Pour sélectionner les variables de contrôle, nous avons suivi les recommandations de Becker (2005). Nous en avons testé onze, pour finalement retenir les deux qui entretiennent une relation significative avec notre variable dépendante. Nous avons ainsi retenu l'âge du dirigeant et la taille (appréciée par le chiffre d'affaires) et exclu les variables suivantes : genre, secteur d'activités, niveau de diplômes, expérience dans la reprise, profession avant la reprise, effectif, accompagnement par une structure, choix de la structure d'accompagnement et ancienneté de la reprise.

L'âge est une variable de contrôle régulièrement utilisée dans les recherches en entrepreneuriat (Tang *et al*., 2012 ; Baron *et al*., 2016, 2018). Dans notre recherche, l'âge influence significativement – et de manière négative – la performance financière pour le groupe de repreneurs mentorés après la reprise (β = - 0,401 ; p = 0,000).

La taille (appréciée par le niveau de chiffre d'affaires) est également une variable de contrôle. Pour mesurer cette variable, nous avons procédé à un classement en quatre catégories : inférieur à 100 k€, compris entre 100 et 500 k€, compris entre 500 et 1000 k€ et supérieur à 1000 k€. Tous les repreneurs ont renseigné leur niveau de chiffre d'affaires. Dans notre recherche, le niveau de chiffre d'affaires est relié positivement et de manière significative à la performance financière pour le groupe des repreneurs mentorés après la reprise (β = 0,193 ; p = 0,023).

2.3. Choix de la méthode

Pour tester nos hypothèses, nous avons mené une recherche quantitative et procédé à une modélisation en équations structurelles. Cette modélisation peut être réalisée en utilisant la méthode basée sur la covariance (CB-SEM) ou celle basée sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM).

Nous choisissons la méthode PLS par rapport à notre objectif de recherche. En effet, Fernandes (2012) précise bien qu'une méthode peut être préférée à une autre en fonction des objectifs du chercheur. Dans notre cas, nous essayons, en utilisant une approche cognitive, de montrer que la relation entre vigilance entrepreneuriale, identification des opportunités et performance financière est plus forte pour le groupe de repreneurs mentorés avant la reprise. Il existe peu de recherches quantitatives sur la question du mentorat dans le contexte de la reprise externe. En conséquence, notre démarche est plus à visée exploratoire que confirmatoire, et l'approche PLS est adaptée dans ce contexte (Fernandes, 2012 ; Guiliani et Torrès, 2017 ; Hair *et al*., 2017). Pour appliquer l'approche PLS, nous utilisons le logiciel SmartPLS 3.2.6.

3. Résultats

Dans cette partie, nous présentons l'évaluation du modèle de mesure (3.1) et du modèle structurel (3.2).

3.1. Évaluation du modèle de mesure

Pour évaluer le modèle de mesure, nous utilisons trois indicateurs. Le premier est la validité convergente. Elle permet de montrer qu'un item est bien corrélé au construit auquel il est associé. Dans notre cas, tous les *loading* sont significatifs au seuil de 1/1000 et les valeurs associées à l'AVE sont strictement supérieures à 0,500. La validité convergente est donc vérifiée.

Le deuxième indicateur est la validité discriminante. Cette dernière permet de montrer que les items d'un construit sont faiblement corrélés aux autres construits, conceptuellement distincts (Carricano *et al*., 2012). Le critère de Fornell-Larcker (1981), présenté dans le tableau 4, indique que les valeurs en gras sont supérieures aux valeurs situées directement en dessous. Cela indique que la variance partagée entre le construit et ses indicateurs est supérieure à celle partagée avec les autres construits. La validité discriminante est donc vérifiée.

Tableau 4. Validité discriminante : critère de Fornell-Larcker

	Identification des opportunités	Performance financière	Vigilance entrepreneuriale
Identification des opportunités	**0,715**		
Performance financière	0,275	**0,762**	
Vigilance entrepreneuriale	0,542	0,186	**0,721**

Le troisième indicateur est la fiabilité composite. Hair *et al.* (2017) soulignent que, dans le cadre de recherches confirmatoires, une fiabilité comprise entre 0,70 et 0,90 est acceptable. Les valeurs obtenues sont satisfaisantes pour toutes nos variables. Le tableau 5 présente les items associés à chaque variable ainsi que les résultats pour la validité convergente (*loading*, statistiques *t* et AVE) et la fiabilité (alpha de Cronbach et fiabilité composite).

Tableau 5. Validité convergente et fiabilité

Construits	**Items**	**Loading**	**Statistiques *t***	**AVE**	**Alpha de Cronbach**	**Fiabilité composite**
Vigilance entrepreneuriale	AR2	0,613	8,300***	0,519	0,881	0,905
	AR5	0,536	5,962***			
	AC1	0,770	16,080***			
	AC2	0,837	25,924***			
	AC3	0,808	21,463***			
	ÉJ1	0,785	19,838***			
	ÉJ2	0,633	8,843***			
	ÉJ3	0,752	16,623***			
	ÉJ4	0,694	10,889***			
Identification des opportunités	IDO1	0,675	6,103***	0,512	0,453	0,758
	IDO2	0,730	10,428***			
	IDO3	0,667	6,385***			
Performance financière de la reprise	TR	0,760	14,522***	0,587	0,896	0,918
	RF	0,879	29,561***			
	MA	0,815	18,066***			
	RN	0,891	38,627***			
	CA	0,670	9,632***			
	RI	0,785	17,500***			

	CP	0,743	12,222***			
	ED	0,521	5,602***			

Légende : les symboles indiquent le niveau de significativité ($p < 0{,}001$ (***) ; $p < 0{,}01$ (**) ; $p < 0{,}05$ (*) ; $p < 0{,}10$ (°)).

3.2. Évaluation du modèle structurel

Dans le tableau 6, nous présentons les moyennes (M), les écarts-types (ET) et les coefficients de corrélations *r* pour les deux groupes de repreneurs.

Tableau 6. Moyennes, écarts-types et coefficients de corrélations *r* pour les deux groupes

Variables		Repreneurs mentorés avant (*n* = 49)					Repreneurs mentorés après (*n* = 101)				
		M	**ET**	**1**	**2**	**3**	**M**	**ET**	**1**	**2**	**3**
1	Vigilance entrepreneuriale	3,62	0,60	1,00			3,65	0,53	1,00		
2	Identification des opp.	3,74	0,71	0,560***	1,00		3,66	0,56	0,496***	1,00	
3	Performance financière	0,29	1,07	0,237	0,392**	1,00	0,10	1,02	0,166°	0,170°	1,00

Légende : les symboles indiquent le niveau de significativité ($p < 0{,}001$ (***) ; $p < 0{,}01$ (**) ; $p < 0{,}05$ (*) ; $p < 0{,}10$ (°)).

Pour le groupe de repreneurs mentorés avant la reprise, la variable Identification des opportunités présente la moyenne la plus élevée (3,74) ; la moyenne la plus faible est associée à la performance financière. Dans la mesure où nous travaillons sur une *différence* de performance, il est attendu que la moyenne de cette variable soit faible. En outre, il existe une corrélation entre la vigilance entrepreneuriale et l'identification des opportunités ($r = 0{,}560$, $p < 0{,}001$). L'identification des opportunités est également corrélée à la performance financière de la reprise ($r = 0{,}392$, $p < 0{,}05$).

Pour le groupe de repreneurs mentorés après la reprise, la variable Identification des opportunités présente la moyenne la plus élevée (3,66). Par ailleurs, il existe une corrélation entre la vigilance entrepreneuriale et l'identification des opportunités ($r = 0{,}496$, $p < 0{,}001$). L'identification des opportunités est également corrélée à la performance financière de la reprise ($r = 0{,}170$, $p < 0{,}10$) mais, en comparaison du groupe de repreneurs mentorés avant, la corrélation est moins forte.

Pour le groupe des repreneurs mentorés après, nous remarquons que la vigilance entrepreneuriale présente une moyenne légèrement supérieure – en comparaison du groupe mentoré avant la reprise (3,65 contre 3,62). Cela suggère que, dans notre étude, l'accompagnement avant la reprise n'a pas une influence directe sur la vigilance entrepreneuriale. Les mentorés avant et après la reprise présentent ainsi la même capacité. En revanche, l'activation de cette capacité est renforcée lorsque le mentorat a lieu en amont. Elle contribue ainsi à identifier davantage d'opportunités. Cette activation plus forte de la vigilance a également une influence sur la performance[4].

L'évaluation du modèle structurel est présentée dans le tableau 7, inspiré des travaux de Lowry et Gaskin (2014). Nous présentons le signe de la relation, la statistique bêta (β), la valeur *p*, la taille d'effet (f^2) et la pertinence prédictive (Q^2) pour les deux échantillons.

[4] Effectivement, de manière générale, les corrélations sont plus fortes pour le groupe des repreneurs accompagnés avant la reprise.

Tableau 7. Évaluation du modèle structurel[5]

Hypothèses			Repreneurs mentorés avant la reprise (*n* = 49)				Repreneurs mentorés après la reprise (*n* = 101)			
			Signes	β	Valeur *p*	f^2	Signes	β	Valeur *p*	f^2
Vigilance entrepreneuriale	H1 →	Identification des opportunités Pour *n* = 49 : Q^2= 0,175 ; R^2_{aj}= 36,9% Pour *n* = 101 : Q^2= 0,091 ; R^2_{aj}= 26,7%	+	0,579	0,000	0,619	+	0,514	0,000	0,379
Identification des opportunités	H2 →	Performance financière de la reprise Pour *n* = 49 : Q^2= 0,076 ; R^2_{aj}= 13,2% Pour *n* = 101 : Q^2= 0,011 ; R^2_{aj}= 19,9%	+	0,453	0,013	0,219	+	0,119	0,210	0,017
Variables de contrôle										
Âge	→	Performance financière de la reprise	+	0,025	0,901	0,001	-	0,401	0,000	0,206
Niveau de CA	→	Performance financière de la reprise	+	0,086	0,528	0,009	+	0,193	0,023	0,048

[5] Nous avons également réalisé une analyse-multigroupe pour vérifier si, entre les deux groupes, les différences entre les valeurs bêta étaient statistiquement significatives. Ce test n'a pas donné de résultats significatifs.

Les résultats montrent que, pour le groupe de repreneurs mentorés avant la reprise, la vigilance entrepreneuriale a une influence positive et significative sur l'identification des opportunités (β = 0,579 ; p = 0,000), avec une taille d'effet forte (f^2 = 0,619). Cette relation est également significative pour le groupe de repreneurs mentorés après la reprise (β = 0,514 ; p = 0,000) ; la taille d'effet est ici également forte (f^2 = 0,379). Dans la mesure où la valeur de la statistique bêta est supérieure pour le groupe des repreneurs mentorés avant, nous pouvons affirmer que **l'hypothèse 1 est validée**.

Pour le groupe de repreneurs mentorés avant, l'identification des opportunités influence de manière significative – et positive – la performance financière de la reprise (β = 0,453 ; p = 0,013), avec une taille d'effet modérée (f^2= 0,219). En revanche, pour le groupe de repreneurs mentorés après, cette relation est non significative (β = 0,119 ; p = 0,210). En conséquence, nous pouvons affirmer que **l'hypothèse 2 est validée**. En outre, pour les deux échantillons, toutes les variables ont une valeur prédictive (Q^2 > 0).

Pour mesurer le pouvoir prédictif du modèle, nous nous sommes appuyés sur le coefficient de détermination R^2_{aj} (Fernandes, 2012 ; Hair *et al*., 2012, 2017). Un modèle est considéré comme significatif si ce coefficient est supérieur à 10% (Fernandes, 2012). Dans notre cas, il est égal à 13,2% pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise et à 19,9% pour celui des repreneurs mentorés après. Pour les deux échantillons, notre modèle présente donc un pouvoir prédictif.

Discussion et conclusion

Nous souhaitions montrer que pour les repreneurs accompagnés avant la reprise la relation entre vigilance entrepreneuriale, identification des opportunités et performance financière est plus forte. Pour tester nos hypothèses, nous avons interrogé 150 repreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre, dont 49 mentorés avant la reprise et 101 mentorés après. Les résultats de notre recherche montrent que, pour les repreneurs accompagnés avant et après la reprise, la relation entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités est positive et significative. Toutefois, cette relation est plus forte pour le groupe de repreneurs mentorés avant la reprise. Ce résultat nous permet de valider l'hypothèse 1. Par ailleurs, la relation entre identification des opportunités et performance financière est significative pour le groupe de repreneurs mentorés avant la reprise et non significative pour le groupe mentorés après. Cela nous permet de valider l'hypothèse 2.

Notre recherche présente trois principales contributions théoriques. Tout d'abord, elle contribue à mieux comprendre le processus d'entrée du repreneur. Cette phase a fait l'objet de travaux sur la socialisation (Boussaguet, 2005), la transition (De Freyman, 2009), la stratégie (Grazzini *et al*., 2009) ou encore le changement (Mouhli, 2019). Toutefois, ces travaux ont laissé dans l'ombre la question de l'identification des opportunités. Nous sommes parvenus à proposer une lecture cognitive de la reprise en mobilisant la vigilance entrepreneuriale. Nous montrons que cette capacité et son activation influencent positivement la performance financière dans le contexte de la reprise. Cette étude exploratoire ouvre ainsi un champ prometteur pour mieux comprendre le processus d'identification des opportunités par le repreneur, une fois qu'il est à la tête de son entreprise. À notre connaissance, ces relations n'ont jamais été testées dans ce contexte.

Ensuite, nos résultats éclairent la question de la relation entre le rôle du mentorat et la stratégie repreneuriale. Ce mode d'accompagnement se révèle particulièrement adapté en situation de reprise. Nos résultats s'inscrivent dans la même veine que ceux de Ozgen et Baron (2007), St-Jean et Tremblay (2011, 2013), St-Jean (2012) ou encore St-Jean *et al.* (2017) selon lesquels le mentorat a une influence sur l'identification des opportunités. Toutefois, ces travaux ont négligé la question de la vigilance entrepreneuriale. Notre travail permet de les prolonger en démontrant l'influence du mentorat sur la stratégie repreneuriale, appréciée en matière de vigilance entrepreneuriale, d'identification des opportunités et de performance financière. La question de la vigilance entrepreneuriale suggère ainsi un croisement prometteur entre le courant cognitif sur la reprise (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps et Geindre, 2011 ; Grazzini et Boissin, 2013 ; Grazzini *et al*., 2017) et celui concernant le mentorat entrepreneurial (Haggard *et al*., 2011 ; St-Jean, 2010 ; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013 ; Humberd et Rouse, 2016). En matière de prolongement, il serait pertinent de vérifier si les fonctions du mentor jouent un rôle dans l'identification des opportunités par les repreneurs.

Enfin, nous avons traité la question du moment de l'accompagnement dans le champ de la reprise. Si dans le contexte de la création certains auteurs ont défendu l'idée qu'il peut être pertinent d'anticiper l'accompagnement (Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017), cette question a été peu abordée dans le domaine de la reprise. Nous avons certes observé que, quel que soit le moment où le repreneur a recours au mentorat, il met en place une stratégie d'identification des opportunités, en activant sa vigilance entrepreneuriale. Toutefois, l'activation de cette capacité diffère si le mentorat a lieu avant ou après. Pour les repreneurs mentorés avant, la relation entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités

apparait comme plus forte, ces repreneurs bénéficiant plus tôt du partage d'expérience avec leur mentor. Ce résultat rejoint les travaux de Valliere (2013) sur l'activation de la vigilance entrepreneuriale. Ce dernier montre en effet que l'expérience joue un rôle positif dans l'activation de cette capacité.

Notre recherche met en évidence deux contributions managériales. Premièrement, nous incitons les acteurs de l'accompagnement à introduire le mentorat le plus tôt possible, éventuellement dès la phase de sélection de la cible pour favoriser le transfert d'expérience. La construction de la relation mentor/mentoré dès les premières étapes du projet permet de poser les fondations d'une relation de confiance, condition nécessaire au partage de connaissance et d'expérience. La littérature montre que la confiance est un déterminant de la vigilance entrepreneuriale (Kaish et Gilad, 1991). Dès lors, une relation entre mentor et mentoré qui s'inscrit dans la durée peut permettre d'une part d'accroitre la vigilance du repreneur, et d'autre part de favoriser la mise en œuvre d'une stratégie repreneuriale. Deuxièmement, nos résultats montrent que la stratégie repreneuriale est créatrice de valeur. L'enjeu est alors de favoriser la vigilance entrepreneuriale, notamment en renforçant ses déterminants, comme le réseau (Ardichvili et Cardozo, 2000 ; Ardichvili *et al*., 2003 ; Arenius et De Clercq, 2005 ; Tang *et al*., 2012). Le mentor peut y contribuer à travers la fonction d'intégration, décrite par St-Jean (2010), qui conduit à un partage du capital social, ce qui peut être source de nouvelles opportunités pour le repreneur.

Ce travail présente également des limites et des perspectives de recherche. La définition de l'opportunité fait débat dans la littérature en entrepreneuriat. Même si un mouvement fédérateur est en marche, avec par exemple les travaux de Hansen *et al.* (2011), le manque de consensus est patent – en atteste la pluralité de définitions mise en avant par Davidsson (2015). En matière de reprise, ce creux définitionnel apparait également. Dans la partie théorique, nous avons distingué l'opportunité comme entreprise et l'opportunité de marché, c'est-à-dire celle qui correspond à un déséquilibre. Il serait intéressant de mener un travail complémentaire afin de mieux comprendre la nature de l'opportunité dans le contexte de la reprise, et ainsi améliorer notre compréhension de la stratégie repreneuriale. Également, notre étude adopte une perspective cognitive en mettant plutôt l'accent sur les facteurs positifs favorisant l'identification des opportunités, comme la vigilance entrepreneuriale. Toutefois, ce processus est complexe et peut être influencé par des biais cognitifs (Deschamps et Geindre, 2011) qu'il serait intéressant d'étudier en privilégiant soit des études qualitatives (Degeorge et Messeghem, 2016), soit en s'inspirant de l'économie expérimentale (Fayolle *et al*., 2008 ; Barbosa *et al*., 2019).

D'un point de vue méthodologique, la variable Ancienneté de la reprise présente une légère dispersion autour de la moyenne, ce qui interroge sur le degré d'homogénéité de l'échantillon. En effet, si en moyenne les reprises ont été réalisées il y a un peu plus de 4 ans, 6% ont eu lieu il y a 10 ans ou plus. Il serait intéressant de travailler sur un échantillon plus homogène pour mieux apprécier la vigilance entrepreneuriale du repreneur. En outre, cette étude s'appuie sur un échantillon constitué exclusivement de repreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre. Si ses caractéristiques se rapprochent de celles observées dans d'autres études, il ne s'agit pas pour autant d'un échantillon représentatif. Il serait intéressant d'élargir l'enquête à d'autres réseaux, voire à d'autres pays. Enfin, cette étude sur le lien entre vigilance, identification des opportunités et performance financière a été menée en coupe instantanée. Le moment a été pris en considération de façon indirecte en s'intéressant au moment de l'accompagnement. Il serait intéressant de poursuivre la réflexion en adoptant une posture longitudinale. Cela permettrait notamment d'analyser l'évolution de la vigilance entrepreneuriale dans la relation

de mentorat. Cette focalisation sur la vigilance et l'identification des opportunités souligne tout l'intérêt d'enrichir la perspective cognitive du processus de transmission-reprise.

Bibliographie

ADOMAKO, S., DANSO, A., BOSO, N. et NARTEH, B. (2018). Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. *International Small Business Journal*, 36(5), 453-472.

ALLEN T.D. et EBY L.T. (2008). Mentor commitment in formal mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 72*(3), 309‑ 316.

ALLEN T.D., EBY L.T., POTEET M.L., LENTZ E. et LIMA L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127‑ 136.

ALLEN T.D., POTEET M.L. et BURROUGHS S.M. (1997). The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior, 51*(1), 70‑ 89.

ARDICHVILI, A. et CARDOZO, R. N. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103-119.

ARDICHVILI, A., CARDOZO, R. et RAY, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.

ARENIUS P., et DE CLERCQ, D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, 24(3), 249-265.

BARBOSA S. D., FAYOLLE A. et SMITH B. R. (2019). Biased and overconfident, unbiased but going for it: How framing and anchoring affect the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 528-557.

BARON, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.

BARON, R. A. et ENSLEY, M. D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344.

BARON, R. A., MUELLER, B. A. et WOLFE, M. T. (2016). Self-efficacy and entrepreneurs' adoption of unattainable goals: The restraining effects of self-control. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 55-71.

BARON, R. A., TANG, J., TANG, Z. et ZHANG, Y. (2018). Bribes as entrepreneurial actions: Why underdog entrepreneurs feel compelled to use them. *Journal of Business Venturing*, 33(6), 679-690.

BASTIÉ, F., CIEPLY, S. et CUSSY, P. (2013). The entrepreneur's mode of entry: the effect of social and financial capital. *Small Business Economics*, 40(4), 865-877.

BECKER, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.

BLOCK, J., THURIK, R., VAN DER ZWAN, P. et WALTER, S. (2013). Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants From a Cross-Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1099-1121.

BORNARD, F. et THEVENARD-PUTHOD, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue internationale P.M.E.*, 22(3-4), 83-108.

BORNARD F., FRUGIER D., MICHEL D.-A. et TOUTAIN O. (2019). Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, 40(1), 77-93.

BOUMEDJAOUD D., CLOUTIER L. et MESSEGHEM K. (2019). *Regards des repreneurs sur la reprise d'entreprise : le cas des lauréats de Réseau Entreprendre*.

BOUMEDJAOUD, D. et MESSEGHEM, K. (2019). Identification des opportunités par le repreneur de PME : une approche par les prototypes. *Revue management & avenir*, (107), 85-103.

BOUSSAGUET, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*. Université Montpellier 1, Montpellier.

BURK H.G. et EBY L.T. (2010). What keeps people in mentoring relationships when bad things happen? A field study from the protégé's perspective. *Journal of Vocational Behavior, 77*(3), 437‐446.

BUSENITZ, L. (1996). Research on entrepreneurial alertness: sampling, measurement, and theoretical issues. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35-44.

CARRICANO, M., POUJOL, F. et BERTRANDIAS, L. (2012). *Analyse de données avec SPSS*. Paris, Pearson education.

CASANOVA S. (2016). *Relation intersubjectives et identification d'opportunités d'affaires : le cas des dirigeants de PME au sein des pôles de compétitivité*. Université de Montpellier, Montpellier.

CASANOVA, S., MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2018). Idéaltype de l'émergence collective des opportunités d'affaires sous l'angle intersubjectif. *Management International*, 23(3), 106-117.

CHABAUD, D. et MESSEGHEM, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation. *Revue française de gestion*, 36(206), 93-112.

CHANDLER, G. N. et JANSEN, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.

CHAO G.T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 51*(1), 15‐28.

COMMISSION EUROPEENNE. (2013). *Faciliter la transmission d'entreprise : un "smart guide" pour encourager et soutenir la transmission d'entreprise avec l'aide des Fonds structurels de l'UE*. Luxembourg, Publications Office.

COSTA, S. F., EHRENHARD, M. L., CAETANO, A. et SANTOS, S. C. (2016). The Role of Different Opportunities in the Activation and Use of the Business Opportunity Prototype. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 58-72.

COSTA, S. F., SANTOS, S. C. et CAETANO, A. (2013). Prototypical Dimensions of Business Opportunity in Early Stages of the Entrepreneurial Process. *Revista Psicologia: Organizaçoes e Trabalho*, 13(3), 265-278.

COSTA, S. F., SANTOS, S. C., WACH, D. et CAETANO, A. (2018). Recognizing Opportunities across Campus: The Effects of Cognitive Training and Entrepreneurial Passion on the Business Opportunity Prototype. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 51-75.

CRAWFORD, G. C., DIMOV, D. et MCKELVEY, B. (2016). Realism, Empiricism, and Fetishism in the Study of Entrepreneurship. *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 168-170.

DAVIDSSON, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674-695.

DE FREYMAN, J. (2009). *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise*. Université de Bretagne Ouest, Brest, France.

DEGEORGE J-M. et MESSEGHEM K. (2016). Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management. *Finance Contrôle Stratégie*, 19(2), 27-57.

DESCHAMPS, B. (2002). Les spécificités du processus repreneurial. *Revue française de gestion*, 28(138), 175-188.

DESCHAMPS, B., FATIEN, P. et GEINDRE, S. (2010). Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider. *Gestion 2000*, 77-88.

DESCHAMPS, B. et GEINDRE, S. (2011). Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME. *Revue Management & Avenir*, 7(47), 15-34.

DESS, G. G. et ROBINSON, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265‑ 273.

DIRENZO M.S., LINNEHAN F., SHAO P. et ROSENBERG W.L. (2010). A moderated mediation model of e-mentoring. *Journal of Vocational Behavior, 76*(2), 292‑ 305.

DOKOU, G. A. K. (2006). Accompagnement au construit stratégique comme source de la réussite de la reprise de PME. *Marché et organisations*, 2(2), 22-43.

DOMBRE-COSTE, F. (2015). *Favoriser la transmission d'entreprise en France : Diagnostic et propositions*. Rapport remis à Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

EBY L.T., ALLEN T.D., EVANS S.C., NG T. et DUBOIS D.L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(2), 254‐ 267.

EBY L.T., BUTTS M.M., DURLEY J. et RAGINS B.R. (2010). Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective. *Journal of Vocational Behavior, 77*(1), 81‐ 92.

EBY L.T., DURLEY J.R., EVANS S.C. et RAGINS B.R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 69*(3), 424‐ 444.

EBY L.T. et MCMANUS S.E. (2004). The protégé's role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior, 65*(2), 255‐ 275.

ENSHER E.A. et MURPHY S.E. (1997). Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships. *Journal of Vocational Behavior, 50*(3), 460‐ 481.

FAYOLLE A., BARBOSA S. D. et KICKUL J. (2008). Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 5(185), 141-159.

FERNANDES, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)découvrir pour les chercheurs en management ? *M@n@gement*, 15(1), 102-123.

FIELD, A. P. (2015). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics and sex and drugs and rock « n » roll* (4th edition). Los Angeles, Sage.

FORNELL, C. et LARCKER, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

FORTH J. et MCNABB R. (2008). Workplace performance: a comparison of subjective and objective measures in the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 104‐ 123.

FOSS, N. J., KLEIN, P. G., KOR, Y. Y. et MAHONEY, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73-94.

GAGLIO, C. M. (2004). The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533-552.

GAGLIO, C. M. et KATZ, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.

GAGLIO, C. M. et TAUB, R. P. (1992). Entrepreneurs and opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 136-147.

GERAUDEL M., JAOUEN A., MISSONIER A. et SALVETAT D. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme. *Revue internationale P.M.E.*, 22(3‑ 4), 13‑ 30.

GHOSH R. (2014). Antecedents of mentoring support: a meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(3), 367‑ 384.

GHOSH R. et REIO T.G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(1), 106‑ 116.

GIELNIK, M. M., ZACHER, H. et FRESE, M. (2012). Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 127-142.

GRAZZINI, F., ALBANET, A. L. et BOISSIN, J. P. (2017). SME owner-manager representations of firm transfer. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(1), 38-57.

GRAZZINI, F. et BOISSIN, J.-P. (2013). Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition de PME ou de reprise d'entreprise. *M@n@gement*, 16(1), 49-85.

GRAZZINI, F., BOISSIN, J.-P. et MALSCH, B. (2009). Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise. *Revue internationale P.M.E.*, 22(3-4), 139-164.

GRIMMER L., MILES M.P., BYROM J. et GRIMMER M. (2017). The Impact of Resources and Strategic Orientation on Small Retail Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 55, 7‑ 26.

GUILIANI, F. et TORRÈS, O. (2017). L'influence de la somnolence et de la concentration sur la vigilance entrepreneuriale des dirigeants de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 147-176.

GUEST D.E., MICHIE J., CONWAY N. et SHEEHAN M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291‑ 314.

GUO, H., TANG, J., SU, Z. et KATZ, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation: Opportunity recognition, business model innovation and SME performance. *R&D Management*, 47(3), 431-442.

HAGGARD, D. L., DOUGHERTY, T. W., TURBAN, D. B. et WILBANKS, J. E. (2011). Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.

HAIR, J. F., HULT, T., RINGLE, C. et SARSTEDT, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, Sage.

HAIR, J. F., SARSTEDT, M., PIEPER, T. M. et RINGLE, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past

Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320–340.

HANSEN, D. J., SHRADER, R. et MONLLOR, J. (2011). Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304.

HARRIS L. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17‑ 43.

HASKEL J. (2005). *Unions and productivity again: new evidence from matched WERS and business census data*. Conference WPEG, Cardiff.

HENTIC-GILIBERTO, M. et BERGER-DOUCE, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 27-57.

HOMBURG C., ARTZ M. et WIESEKE J. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56‑ 77.

HULT G., KETCHEN D. et SLATER S. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 241‑ 253.

HUMBERD, B. K. et ROUSE, E. D. (2016). Seeing You in Me and Me in You: Personal Identification in the Phases of Mentoring Relationships. *Academy of Management Review*, 41(3), 435-455.

IRELAND, R. D., HITT, M. A. et SIRMON, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

KAISH, S. et GILAD, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interest, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.

KIRZNER, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University Chicago Press, Chicago.

KIRZNER, I. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago, University Chicago Press.

KITCHING, J. et ROUSE, J. (2016). Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity. *International Small Business Journal*, 35(5), 558-577.

KLINE, P. (1999). *The handbook of psychological testing*. London, Routledge.

KRAIGER, K., FORD, J. K. et SALAS, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328.

KRAM K.E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, *26*(4), 608‑ 625.

KRAM K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life Glenview*. Scott Foresman.

LOWRY, P. B. et GASKIN, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.

MENIAOUI, J. et BEN LARBI, S. (2019). Analyse typologique des investisseurs participant au financement d'un rachat d'entreprise par son propriétaire : une étude exploratoire. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 41-69.

MESSEGHEM, K., SAMMUT, S., CHABAUD, D., CARRIER, C. et THURIK, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management international*, 17(3), 65-71.

MITCHELL M.E., EBY L.T. et RAGINS B.R. (2015). My Mentor, My Self: Antecedents and Outcomes of Perceived Similarity in Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, *89*, 1‐ 9.

MOUHLI, K. (2019). L'entrée dans la TPE du repreneur externe : un changement équivoque à l'origine d'un processus de construction de sens. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 127-159.

NJERU, W., M. BWISA, H. et M. KIHORO, J. (2012). Assessing the Relationship between Perceived Business Alertness and Business Performance. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 52-66.

NOUGEIN, C. et VASPART, M. (2017). *Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires*, Rapport d'information du Sénat.

NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill.

OZGEN, E. et BARON, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192.

PARKER, S. C. et VAN PRAAG, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.

PAUL M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse. *Éducation permanente*, *4*(153), 43‐ 56.

PAUL, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie*, 121-144.

PICARD, C. et THEVENARD-PUTHOD, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue internationale P.M.E.*, 17(2), 93-121.

RAGINS B.R., COTTON J.L. et MILLER J.S. (2000). Marginal Mentoring: The Effects Of Type Of Mentor, Quality Of Relationship, And Program Design On Work And Career Attitudes. *Academy of Management Journal*, *43*(6), 1177‐ 1194.

RAGINS B.R. et SCANDURA T.A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationship. *Academy of Management Journal, 37*(4), 957‑ 971.

RAGINS B.R. (1997). Antecedents of Diversified Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior, 51*(1), 90‑ 109.

RAGINS B.R. (2016). From the ordinary to the extraordinary. *Organizational Dynamics, 45*(3), 228‑ 244.

RAGINS B.R. et COTTON J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 529‑ 550.

RESEAU ENTREPRENDRE. (2016). *Enquête Panorama*.

ROUNDY, P. T., HARRISON, D. A., KHAVUL, S., PEREZ-NORDTVEDT, L. et MCGEE, J. E. (2018). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. *Strategic Organization*, 16(2), 192-226.

RUIZ-ARROYO, M., SANZ-ESPINOSA, I. et FUENTES-FUENTES, M. DEL M. (2015). Alerta emprendedora y conocimiento previo para la identificación de oportunidades emprendedoras: el papel moderador de las redes sociales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(1), 47-54.

SAMBASIVAN, M., ABDUL, M. et YUSOP, Y. (2009). Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. *Technovation*, 29(11), 798-805.

SAMEI H. et FEYZBAKHSH A. (2016). The Effect of Mentoring on Successor Nurturing in Family Businesses. *The Journal of Entrepreneurship*, *25*(2), 211‑ 231.

SANTOS, S. C., CAETANO, A., BARON, R. et CURRAL, L. (2015). Prototype models of opportunity recognition and the decision to launch a new venture: Identifying the basic dimensions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(4), 510-538.

SAOUDI, L. (2012). Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission. *Entreprendre & Innover*, 14(2), 30-39.

SCANDURA T.A. et WILLIAMS E.A. (2001). An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions. *Journal of Vocational Behavior*, *59*(3), 342‑ 363.

SCHUMPETER J. A. (1935). *Theorie der wirtschaftlichen*. Dunker und Humblot, Leipzig, 1912. Traduction française : *Théorie de l'Évolution Économique*, Dalloz, Paris.

SHANE, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Cheltenham, Elgar.

SHANE, S. et VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of study. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

SHEPHERD, D. A. et DETIENNE, D. R. (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.

SHORT, J. C., KETCHEN, D. J., SHOOK, C. L. et IRELAND, R. D. (2010). The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40-65.

SINGH S., DARWISH T. et POTOČNIK K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures: Measuring Organizational Performance. *British Journal of Management, 27*(1), 214‐ 224.

STEVENSON, H. et JARILLO, C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

ST-JEAN, É. (2008). La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(7), 1-22.

ST-JEAN, É. (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 34-55.

ST-JEAN, É. (2012). Accompagner la transmission/reprise : l'exemple du mentorat à la Fondation de l'entrepreneurship. *Entreprendre & Innover*, 14(2), 67-73.

ST-JEAN, É., & AUDET, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.

ST-JEAN, É. et MITRANO-MEDA, S. (2013). Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1), 121-140.

ST-JEAN É. et MITRANO-MEDA S. (2016). *Should Mentors of Entrepreneurs be Trained or their Experience is Enough?* Entrepreneurship - Practice-Oriented Perspectives, InTech.

ST-JEAN, É. et TREMBLAY, M. (2011). Opportunity recognition for novice entrepreneurs: the benefits of learning with a mentor. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(2), 37-48.

ST-JEAN, É. et TREMBLAY, M. (2013). L'apprentissage avec un mentor : un moyen efficace pour améliorer la reconnaissance d'opportunités des novices ? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 493-509.

ST-JEAN, É., TREMBLAY, M., JANSSEN, F., BARONET, J. et LOUÉ, C. (2017). May business mentors act as opportunity brokers and enablers among university students? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 97-111.

TANG, J. (2009). Exploring the Constitution of Entrepreneurial Alertness: The Regulatory Focus View. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(3), 221-238.

TANG, J., KACMAR, K. M. et BUSENITZ, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.

THEVENARD-PUTHOD, C., PICARD, C. et CHOLLET, B. (2014). Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne. *Management international*, 18(4), 80-96.

TOURDJMAN, A. et LE DRET, T. (2012). *La cession-transmission des PME*. Les carnets de BPCE l'Observatoire.

TVERSKY, A. et KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

VALLIERE, D. (2013). Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 430-442.

VENKATARAMAN S., SARASVATHY S., DEW N. et FORSTER W. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21-33.

WALL T., MICHIE J., PATTERSON M., WOOD S., SHEEHAN M., CLEGG C. et WEST M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, *57*(1), 95‐118.

WANBERG C.R., KAMMEYER-MUELLER J. et MARCHESE M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(3), 410‐423.

WANG, Y., ELLINGER, A. D. et JIM WU, Y. (2013). Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel. *Management Decision*, 51(2), 248-266.

WATERS L., MCCABE M., KIELLERUP D. et KIELLERUP S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, *17*(1), 107‐121.

WOOD, M. S. et MCKINLEY, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66-84.

XI, G., BLOCK, J., LASCH, F., ROBERT, F. et THURIK, R. (2018). Work experience from paid employment and entry mode to entrepreneurship: business takeover versus new venture start-up. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 91-112.

Annexe 1

Échelles	Items
Vigilance entrepreneuriale (Tang *et al*., 2012**)**	*Analyse et recherche*
	J'échange fréquemment avec d'autres personnes pour acquérir de nouvelles informations (AR1)
	Je suis toujours attentif(ve) aux nouvelles idées d'affaires quand je recherche des informations (AR2)
	Je lis régulièrement les journaux ou autres publications de mon secteur pour acquérir de nouvelles informations (AR3)
	Je navigue sur internet chaque jour (AR4)
	Je suis avide d'informations (AR5)
	Je recherche toujours activement de nouvelles informations (AR6)
	Association et connexion
	Je vois des liens entre des informations apparemment non reliées (AC1)
	Je suis doué(e) pour établir des liens entre les informations (AC2)
	Je vois souvent des connexions entre des domaines d'informations auparavant déconnectés (AC3)
	Évaluation et jugement
	J'ai une bonne intuition pour identifier les opportunités (ÉJ1)
	Je peux distinguer les opportunités profitables des opportunités non profitables (ÉJ2)
	J'ai un don pour distinguer les opportunités à forte valeur ajoutée (ÉJ3)
	Face à de multiples opportunités, je suis capable de sélectionner les meilleures (ÉJ4)
Identification des opportunités (Ozgen et Baron, 2007)	Pendant mes activités quotidiennes, je vois des opportunités d'affaires partout (IDO1)
	J'ai une vigilance particulière à l'égard des opportunités d'affaires (IDO2)
	Je ne vois pas naturellement le potentiel de nouvelles opportunités d'affaires (IDO3)
Performance financière de la reprise	Trésorerie (TR)
	Rentabilité financière (RF)
	Marge (MA)
	Résultat net (RN)
	Chiffre d'affaires (CA)
	Retour sur investissement (RI)
	Capitaux propres (CP)
	Endettement (ED)